



Gestão da Universidade Pública e Qualificação Profissional: o que pensam os gestores?

Autoria

Adriana de Almeida Cristaldo - drickaalmeida@hotmail.com

PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública/Universidade Federal da Grande Dourados

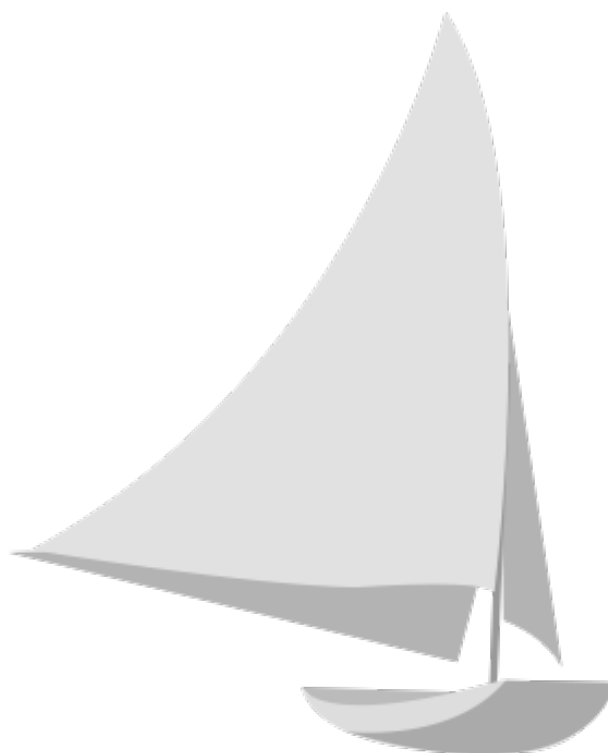
Erlaine Binotto - e-binotto@uol.com.br

Agradecimentos

A CAPES e a UFGD

Resumo

As universidades federais por sua relevância necessitam buscar por inovações para se adequar às expectativas da sociedade. Nesse caso, os gestores são fundamentais para atingir o objetivo e compor uma administração pautada em eficiência e eficácia. Este artigo objetivou analisar a percepção dos gestores e ex-gestores da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), quanto ao exercício de suas funções administrativas, suas dificuldades e desafios nos cargos. Trata-se de uma abordagem qualitativa, a partir de entrevistas com 24 atores chave que ocupam o cargo ou ocuparam. Os resultados indicam que a maioria dos respondentes percebe a necessidade de qualificação, bem como identificam os principais desafios enfrentados na gestão, já que não é exigida nenhuma formação específica ou capacitação prévia para ocupação dos cargos de gestão. Como sugestão para auxiliar a instituição nesse processo foram feitas algumas proposições.





Gestão da Universidade Pública e Qualificação Profissional: o que pensam os gestores?

Resumo

As universidades federais por sua relevância necessitam buscar por inovações para se adequar às expectativas da sociedade. Nesse caso, os gestores são fundamentais para atingir o objetivo e compor uma administração pautada em eficiência e eficácia. Este artigo objetivou analisar a percepção dos gestores e ex-gestores da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), quanto ao exercício de suas funções administrativas, suas dificuldades e desafios nos cargos. Trata-se de uma abordagem qualitativa, a partir de entrevistas com 24 atores chave que ocupam o cargo ou ocuparam. Os resultados indicam que a maioria dos respondentes percebe a necessidade de qualificação, bem como identificam os principais desafios enfrentados na gestão, já que não é exigida nenhuma formação específica ou capacitação prévia para ocupação dos cargos de gestão. Como sugestão para auxiliar a instituição nesse processo foram feitas algumas proposições.

Palavras-chave: Gestor; Gestão Universitária; Universidade Federal; Capacitação.

1 Introdução

As universidades federais têm cada vez mais relevância. Assim, necessitam buscar por inovações, para se adequar às expectativas da sociedade. Nesse caso, os gestores são fundamentais para atingir o objetivo e compor uma administração pautada em eficiência e eficácia.

O servidor público quando atua no papel de gestor, seja ele docente ou técnico-administrativo, precisa ter conhecimento gerencial para conduzir os recursos financeiros, humanos e administrativos da instituição, simultaneamente ser um bom líder e representar a instituição perante a comunidade (BRASIL, 1996; BRAGA, 1998; JALOCHA et al, 2014; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

No exemplo das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), pode-se visualizar o quanto as competências dos gestores são específicas e como o papel dos mesmos é fundamental, pois lidam com alunos e comunidade, para quem prestam serviço; também com os seus pares, docentes e/ou técnico-administrativos, auxiliares no serviço prestado; e ainda contratados e terceirizados, que são uma equipe de apoio (KERR, 1982).

Assim, Barbosa e Mendonça (2016) ressaltam a importância de discutir as políticas institucionais voltadas para a formação de gestores universitários. Eles afirmam que os professores não têm a formação adequada para gerenciar as instituições de ensino superior e existe uma lacuna de políticas institucionais voltadas à formação de competências gerenciais desses atores. A atuação do docente passa a ser de “coordenação de seus pares, a regulação e conflitos, a supervisão, em detrimento da realização direta de trabalhos técnicos” (SILVA, 2012, p. 4).

Alguns trabalhos refletem como as atuais políticas institucionais tem contribuído para a formação de gestores universitários, como é o cotidiano de um gestor acadêmico/administrativo e qual o perfil do gestor adequado para uma instituição pública universitária (BARBOSA; MENDONÇA, 2016; BRAUN; JUNIOR; ANDRES, 2015; JESUS et al, 2014; SANTANA; MAIA, 2014).

Portanto esta é a relevância deste estudo, pois a administração pública necessita de mais trabalhos direcionados para o aperfeiçoamento de seus servidores, principalmente na área da gestão universitária. O momento é de escassez financeira no governo federal e uma boa e eficiente administração nas universidades públicas poderia trazer múltiplos benefícios.

Optou-se por uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de analisar a percepção dos gestores e ex-gestores da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), quanto ao exercício de suas funções administrativas, suas dificuldades e desafios nos cargos.



2 Procedimentos Metodológicos

Essa é uma pesquisa qualitativa, pois buscou descrever as percepções dos atores envolvidos no processo de gestão. Foram feitas entrevistas com os gestores que ocupam e que ocuparam os cargos de coordenadores de pró-reitorias (Cargo de Direção 4) e diretores de faculdade (Cargo de Direção 3), entre as datas de 26 de maio de 2011 a 25 de maio de 2016.

Neste estudo, coordenadores de pró-reitorias e diretores de faculdades foram os cargos de direção selecionados para a pesquisa. Apesar da diferença de nível do cargo de direção que ocupam, optou-se pelos coordenadores e não pelos pró-reitores para o estudo, pois os coordenadores são em maior número e porque nas faculdades não existem cargos de direção nível quatro (4). Assim, pode-se dizer que os coordenadores e diretores são responsáveis por uma equipe equivalente, isso justifica a escolha dos sujeitos do estudo. Verificou-se que ao longo desse período 71 pessoas ocuparam os cargos mencionados.

Para as entrevistas, excluíram-se, primeiramente, os nove ex-gestores que não tem mais vínculo com a UFGD: pois exoneraram, redistribuíram ou aposentaram, restando 62. O convite para as entrevistas foi feito por e-mail, telefone ou pessoalmente, conforme a acessibilidade aos entrevistados. As entrevistas ocorreram nos meses de janeiro e fevereiro de 2018.

Dos 62 gestores ou ex-gestores presentes na UFGD, 24 concordaram em participar da pesquisa, sendo que um não compareceu no dia e local da entrevista. Dos demais convidados: oito recusaram o convite, quatro se manifestaram após o término do prazo das entrevistas e o restante se absteve, sem nenhuma manifestação.

A coleta dos dados desenvolveu-se através de entrevista composta por 19 questões abertas. Como houve o aceite por parte dos sujeitos pesquisados, as entrevistas foram gravadas com o objetivo de não se perder os dados pesquisados e se manter fiel à fala dos mesmos. Com cada um dos 23 sujeitos pesquisados foi realizada apenas uma entrevista, para coletar informações a respeito da história de vida profissional, da experiência de ser diretor de faculdade ou coordenador de pró-reitoria, para entender a visão quanto ao cargo ocupado, às dificuldades enfrentadas na gestão e às competências necessárias para atuar como gestor.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado pelos participantes da pesquisa, o que garante sigilo e anonimato, sendo dessa forma denominados de E1 a E23. Este documento permanece com a pesquisadora. Inicialmente realizou-se a transcrição dos dados, sendo posteriormente, feita a análise do conteúdo dos dados coletados.

3 Administração Pública e o Gestor Público

A administração pública pode ser definida, em sentido objetivo, como a atividade desenvolvida pelo Estado, voltada ao alcance do bem coletivo, e no sentido subjetivo, o conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e físicas a quem a lei atribui o exercício de ações essenciais para gerir a coisa pública (CARVALHO FILHO, 2015).

No decorrer dos anos a administração pública passou por diversas mudanças, tendo que se adequar as necessidades da população. O Brasil já viveu sob uma administração patrimonialista, marcada pela divisão de classes, restrita a algumas pessoas, na qual a corrupção e o nepotismo eram muito presentes, e o governante não distinguia entre o patrimônio público e os seus bens privados (BRESSER PEREIRA, 1996).

Como a disseminação da democracia surgiu a necessidade de uma nova administração que combatesse a corrupção e o nepotismo e distinguisse a coisa pública dos bens privados. Assim, nasceu a administração pública burocrática, inspirada no modelo weberiano, orientada pelos princípios da impessoalidade, formalismo, hierarquia funcional e a profissionalização dos servidores públicos (BRESSER PEREIRA, 1996; 2001).

Atualmente, o cidadão espera mais dos gestores públicos, que busquem por melhores serviços



e ofereçam soluções para problemas complexos. Acredita-se que é preciso antecipar os acontecimentos e discernir sobre prioridades de curto, médio e longo prazo. Portanto, é relevante a construção de um novo modelo de gestão pública, pró-ativa, capaz de auxiliar na intervenção de múltiplas situações, gerenciar a estratégia do Estado e o alcance de seus objetivos com maior eficiência (ENAP, 2010).

3.1 O Novo Gestor Público

O papel do “novo gestor público” tem se tornado uma questão bastante debatida na atualidade, quais capacidades e competências técnicas ele deve possuir e como ele deve se qualificar para enfrentar os desafios deste século. O gestor público necessita situar-se no contexto, no qual exercerá suas funções e saber quais as ferramentas indispensáveis para desenvolver um bom trabalho (CARVALHO, 1995).

Sempre levando em conta as peculiaridades do serviço público, pois a visão do administrador público precisa estar na qualidade do serviço prestado, seu objetivo e respectivo resultado devem estar relacionados ao interesse social (ALBARELLO, 2006).

O gestor público tornar-se o referencial na busca dos conhecimentos fundamentais do dia a dia, responsável por conduzir a equipe na criação de um ambiente harmônico e propício ao aprendizado e desenvolvimento, seu papel é único, lidando com diferentes e múltiplas pessoas interessadas. Ele necessita que a capacitação gerencial seja vista como fundamental, buscando formá-lo, adequá-lo e incentivá-lo a desenvolver competências para atuar conforme as necessidades da organização. É vital desenvolver competências específicas, pois o mesmo desempenha papel crucial em todos os tipos de projetos públicos (JALOCHA et al, 2014).

Nesse contexto, buscando um novo modelo de gestão, o gestor universitário deve ser aberto e receptivo a novas ideias, precisa valorizar os saberes de cada membro do grupo, respeitar as diferenças, aceitar opiniões divergentes, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. Pesquisando, dialogando, cedendo, analisando, ouvindo, o gestor poderá construir uma gestão participativa, fundamental para a formação de cidadãos (SILVA, 2009).

O gestor universitário busca por uma linguagem própria para tratar em cada grupo (docentes, discentes, técnico-administrativos, contratados e terceirizados), demonstrando que todos são importantes para a gestão da Universidade, conquistando a confiança dos grupos para gerir com excelência (KERR, 1982).

Precisa ser um personagem multifacetado, não excluindo nenhum grupo de trabalho e olhando para todas as direções. Ele realiza múltiplas tarefas: como promover, encorajar e dirigir instrumentos para progresso institucional, e continuar realizando ou incentivando as atividades do tripé da educação superior, ensino, pesquisa e extensão (KERR, 1982; SILVA, 2009; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

Assim, os servidores públicos quando ocupam posição de gerência numa universidade pública, além da formação técnica exigida para o cargo que ocupam, deveriam buscar desenvolver competências gerenciais. Exemplo, o caso dos docentes, quando ocupam a direção das faculdades, a tarefa como professor do magistério superior é diferente da tarefa administrativa, exigida pelo cargo de direção, mas para as duas, é necessário um mínimo de conhecimento técnico (SILVA, 2002; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

4 A Universidade Federal da Grande Dourados

Para o caso de análise, a intuição escolhida foi a UFGD, que nasceu do desmembramento do Centro Universitário de Dourados (CEUD) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), aproveitando o Programa de Expansão das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, do governo federal, cria-se então em 2005 a UFGD, (UFGD, 2004).

A UFGD oferece 37 cursos de graduação presencial, seis cursos de graduação a distância, 23 mestrados, 11 doutorados, quatro residências médicas e uma residência multiprofissional em



saúde (ofertadas no Hospital Universitário) e uma residência em medicina de família e comunidade (ofertada pela Faculdade de Ciências da Saúde), além de 10 especializações presenciais, um MBA em Gestão Ambiental e cinco especializações a distância (UFGD, 2019).

A instituição é uma autarquia federal e goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, na forma prevista na Constituição Federal (CF).

A administração central (reitoria) e as unidades acadêmicas (faculdades) são organismos executivos da instituição, conforme previsto no art. 38 do regimento geral da UFGD, e desempenham a função de gerir a universidade (UFGD, 2006).

A Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), conforme art. 7º do Estatuto da UFGD está organizada em administração central e unidades acadêmicas, denominadas de faculdades com um diretor em cada uma delas (UFGD, 2006). O cargo de diretor de faculdade deve ser ocupado por um docente, conforme previsão no Estatuto da UFGD (art. 42) e segundo art. 3º, inciso II, do anexo do Decreto nº 94664/87, os docentes, além do ensino, pesquisa e extensão, têm que cumprir a tarefa de participar da gestão.

As pró-reitorias são parte da administração central e estão organizadas em coordenadorias. Os cargos de pró-reitores e coordenadores de pró-reitorias podem ser ocupados por qualquer servidor de carreira, não sendo exclusivos de professores do magistério superior (UFGD, 2017).

5 Resultados e análise

Foram entrevistados 23 gestores da UFGD, a idade deles variou entre 30 a 64 anos, foram 19 docentes e 4 técnico-administrativos, sendo que 12 ocuparam o cargo de direção de faculdades e 11, o cargo de coordenador de pró-reitoria. Os dados das duas categorias pesquisadas serão apresentados conjuntamente.

A formação acadêmica dos gestores é bastante diversa, conforme a Figura 01:

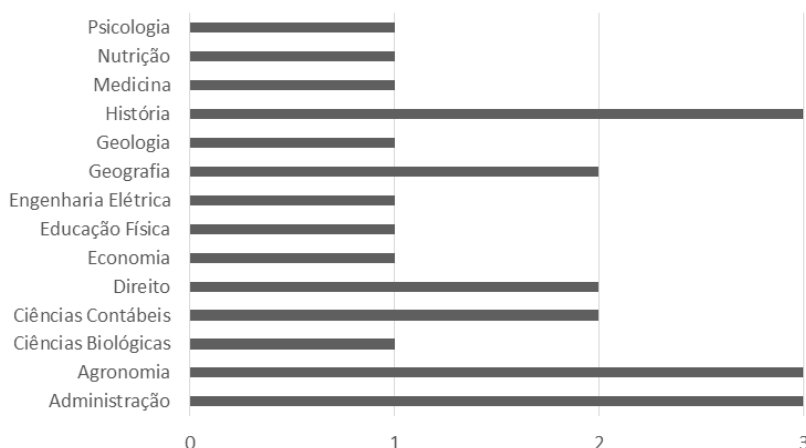


Figura 01. Formação acadêmica.

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos gestores, 16 dos entrevistados, estava a menos de cinco anos em efetivo exercício na UFGD, quando assumiu o cargo de gestão pela primeira vez. Mas ocorreram casos de gestores que assumiram o cargo de gestão com 25 anos de efetivo exercício, enquanto outros, com menos de um ano.

Para os docentes, foi questionado se tiveram que dividir as atividades de gestão com atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão). Na totalidade, os 19 entrevistados, afirmaram que sim, pois tiveram que continuar com as atividades acadêmicas e agregar as de gestão. Sendo que devido à necessidade do cargo, a dedicação para a gestão era de, no



mínimo, 50% da sua carga horária, podendo alcançar até 90%, em alguns casos. A maioria deles resolveu optar por sacrificar a pesquisa e extensão, diminuindo drasticamente o tempo dedicado a estas atividades ou até mesmo abdicando delas, conforme afirma Silva (2012). A atividade de docência foi mantida em todos os casos, apenas diminuindo a carga horária para o mínimo exigido, quando possível.

Para os técnico-administrativos, foi questionado se atuaram anteriormente no setor que se tornaram coordenadores, a resposta foi sim para a maioria dos entrevistados (75%). Essa resposta seria importante para mostrar que é garantido ao técnico a ascensão dentro do setor quando ocorre a oportunidade ou que ele foi escolhido por ter adquirido o conhecimento técnico esperado previamente, sendo a melhor opção. Mas como o número de técnicos administrativos que participaram das entrevistas foi bastante reduzido, não é possível afirmar. Quanto aos desafios enfrentados pelos gestores, as respostas foram bem diversificadas. Esse aspecto é reforçado por Melo e Pinto (2012), que descrevem que devido as constantes mudanças atuais, na sociedade, na política, na economia e nas organizações não há como prever os desafios que os gestores poderão enfrentar.

Dos entrevistados, 10 responderam que o relacionamento interpessoal e resolução de conflitos foram suas maiores dificuldades e tomou a maior parte do seu tempo, independente da função. Cinco deles, responderam que foi a estruturação dos setores, pois foram gestores na época em que a UFGD foi criada ou quando foram instituídos novos setores. Sete deles citaram a burocracia do serviço público e o aprendizado das atribuições do cargo como seu maior desafio, porque os trâmites de instituições públicas são diferentes das instituições particulares, existem processos que necessitam ser realizados e aspectos legais a serem cumpridos.

[...] como professor você é contratado pra ser professor, como professor você já sabe mais ou menos qual a tua função, o que tem que fazer, mas quando você entra num cargo de chefia, de direção, por exemplo, de uma instituição pública, são procedimentos completamente diferentes, são rotinas diferentes, e a maioria das pessoas cai de paraquedas ali, então ela não é treinada, não é informada do funcionamento de tudo, então fica muito difícil, você leva um tempo pra entender o funcionamento do serviço público, principalmente pra mim, que vim de uma instituição privada, gestão privada é muito diferente da gestão pública. (E 4)

[...] é essencial que o gestor tenha formação na área de gestão, que ele tenha uma formação prévia ou que ele adquira essa formação a partir do momento que ele se envolve na gestão. O cargo de diretor não é para principiante. (E 17)

[...] aprender na prática é desgastante. (E 20)

[...] aqui tem uma dificuldade. A gente entra e não é recepcionado pelo gestor anterior, vai aprendendo tudo na marra, passa três, quatro meses tentando aprender tudo ao mesmo tempo, isso é ruim, porque parece que o setor paralisa por um tempo. (E 23)

Apenas quatro entrevistados afirmaram que a falta de conhecimento e capacitação em gestão foi seu maior desafio, pois dos docentes, apesar de saberem que podem exercer atividades de gestão, além das acadêmicas, não estão preparados para isso. Um entrevistado afirmou que seu desafio foi não poder ter aprendido com o gestor que ocupava o cargo anteriormente, por questões políticas, o mesmo não quis passar seus conhecimentos. Foi citado ainda, que a influência política sobre a administrativa, conciliar as atividades acadêmicas com as administrativas e a falta de autonomia quanto ao orçamento, também foram grandes desafios.



Sobre possuir conhecimento prévio que auxiliou na gestão, 18 entrevistados responderam que possuíam. Alguns tinham experiência prática anterior, adquirida na UFGD ou em outra instituição pública ou privada. Alguns alegaram ter conhecimento teórico, que tinham algum conhecimento específico que ajudou no cargo, mas não possuíam conhecimento sobre as rotinas administrativas e gestão. Um respondente contou que procurou por conta própria, os conhecimentos que necessitava.

[...] talvez uma facilidade que eu encontrei, quando ocupei o cargo de diretor, foi que eu fui por 4 anos vice-diretor, então esse papel de vice-diretor, possibilitou, compreender os procedimentos antes de entrar, mas mesmo assim, eu ressalto que é muito diferente, ser vice-diretor aponta para nós um papel e diretor outro, mas mesmo assim a vice direção foi importante para que enfrentasse menos dificuldade no ato de assumir a direção. (E 12)

Apesar da diversidade de graduações, quanto à formação acadêmica, 17 gestores afirmaram que sua formação auxiliou na gestão, pois foram escolhidos para trabalharem em setores compatíveis com a sua formação.

Um dos gestores destacou que sua graduação não foi tão importante para o cargo, mas sim o caminho para chegar até o cargo, pois durante toda a época que foi estudante sempre procurou se envolver com os assuntos estudantis, participou do centro acadêmico, do diretório, no mestrado e doutorado foi responsável pelo laboratório de pesquisa e auxiliava os colegas, assim pode desenvolver a liderança e relacionamentos interpessoais, aprendendo a lidar com pessoas.

Outro entrevistado citou sua formação como aliada, por ter estudado graduação, mestrado e doutorado em instituições públicas diferentes, dessa forma, pode observar como cada instituição realizava suas rotinas de atividades administrativas e quais consideraram melhores e mais eficientes, podendo utilizar esse conhecimento na sua própria gestão.

A maioria dos entrevistados (21), responderam não ter feito treinamento ou capacitação antes de ocupar a função. As exceções foram dois docentes, um deles afirmou que fez alguns cursos de capacitação por ser avaliador do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), pois o instituto oferece capacitação para os seus avaliadores. O outro entrevistado fez curso de capacitação na UFGD quando ocupou o cargo de vice-diretor, representando a faculdade.

[...] não tinha como fazer na época, estava sem ninguém no cargo, precisava que alguém ocupasse de imediato, não tinha de onde ofertar essa formação para o gestor no momento. (E 19)

Durante o período de exercício da função, 19 entrevistados afirmaram não ter feito curso de capacitação. A maioria apontou como justificativa, que a capacitação de gestores não é prioridade para a instituição e informaram que nunca souberam de ofertas de cursos de capacitação em gestão. Alguns responderam que não sabem onde procurar pelos cursos. Um respondeu que se tivesse recebido convite para esse tipo de capacitação teria participado. Outro entrevistado relatou que teve oportunidade de fazer o curso, mas optou por não o fazer, justificando falta de tempo e carga alta de trabalho.

Ter treinamento e curso de capacitação para a gestão é fundamental para 21 dos respondentes. Apenas dois não concordaram. A justificativa do primeiro, foi que cada um deve administrar como achar melhor, não há regras para gerir, segundo o entrevistado; para o outro, mestrado e doutorado são mais importantes que cursos de capacitação de curta duração.



O tema mais citado foi a legislação, pois os gestores julgam indispensável ter um conhecimento mínimo sobre a legislação vigente, conhecer as normas e regulamentos da universidade são imprescindíveis para administrar. Eles afirmaram que tem dificuldade com a legislação, onde localizá-la e, muitas vezes, como interpretá-la da forma mais coerente.

O segundo tema considerado importante para um curso é referente a relacionamento interpessoal, foi citado não somente como tema para curso de capacitação, mas como um dos desafios dos gestores. Segundo eles, nem todos naturalmente sabem como lidar com pessoas e isso faz diferença num ambiente profissional.

Outro tema proposto, não somente para gestores, mas para todos da universidade, seria um curso, no qual a universidade fosse apresentada, como ela funciona, quais as atribuições de cada setor, a hierarquia da universidade, entre outros. Foi sugerida a criação de um manual com essas informações.

Gestão administrativa e gestão de pessoas foram temas apresentados como relevantes para cursos de capacitação. Os gestores julgam importante, conhecer as rotinas e os trâmites da instituição, como planejar, criar projetos, prestar contas e executar tarefas de forma correta, torna o serviço público mais eficiente. Os gestores relataram que de certa forma todos são gestores de pessoa e uma capacitação para isso seria de extrema importância.

[...] eu acho importante essa entrevista pra verbalizar uma opinião que tenho a muito tempo, raramente as pessoas perguntam isso, mas é essencial, se tivéssemos treinamentos periódicos diante de questões de legislação e norma, diante de questões de RH, de gestão de pessoas, se tivéssemos esses treinamentos periódicos, todo ano, a gente ia enfrentar questões assim com especialistas, com iniciativa da universidade, era possível que teríamos outro quadro, mais homogêneo, as unidades estão muito isoladas, cada unidade é o estilo do seu gestor e etc., seu grupo de professores, é essencial, é uma sugestão que eu deixo. (E 17)

Sobre o melhor momento para realização dos cursos de capacitação em gestão: quatro entrevistados afirmaram que seria melhor fazer o curso de capacitação antes do exercício do cargo e dois destes, sugeriram que o curso poderia ser um requisito para candidatar-se ao cargo. Três pesquisados citaram que antes seria bom, mas que logo após uniria teoria e prática. Sete, responderam que o melhor seria após no exercício do cargo, logo após a posse do cargo seria ideal. Sete, expressaram que a aprendizagem deve ser contínua, oferecendo cursos prévios, que serviriam como requisitos para o cargo e atualizações posteriores para aperfeiçoamento e resolução de dúvidas, treinamentos periódicos. Dois, não responderam, pois julgaram não ser importante o treinamento e curso capacitação.

Foram inúmeras as características citadas para um bom gestor, segundo os entrevistados. Melo e Pinto (2012) decrevem que o gestor exercerá vários papéis, em qualquer tipo de organização. Não há mais consenso entre os autores, ocorrendo abordagens distintas e até contraditórias sobre o perfil ideal do gestor.

A característica mais citada pelos respondentes foi ter habilidades no relacionamento interpessoal (12), ou seja, saber lidar com as pessoas. Foi seguida pela habilidade de resolver conflitos (9), pois os entrevistados afirmaram que eles perdem bastante tempo tendo que intervir nos conflitos existentes entre pessoas e setores.

Ser um bom líder e motivador aparece em seguida (7). Segundo os entrevistados um bom líder é descentralizador, dinâmico, ético, tem jogo de cintura, ponderado e responsável. Ser motivador é manter a equipe unida, fazer o melhor pelo grupo, ser agregador, promover um bom clima organizacional, trabalhando pela harmonia do setor e deve oportunizar cursos de



capacitação para seus subordinados.

Conhecimento sobre a gestão foi citado seis vezes pelos respondentes para ser um bom gestor. Outras características importantes citadas foram capacidade técnica; conhecer as rotinas da universidade, a legislação, ter disponibilidade e flexibilidade, porque o gestor precisa estar pronto para atender as demandas que forem solicitadas; ser justo, paciente, humilde, pró-ativo e ter vontade de aprender. Por fim, foi perguntado se os gestores teriam algum conselho para um amigo que resolvesse ocupar um cargo de gestão na universidade, e eles responderam:

[...] A parte administrativa suga muito e a pesquisa ficará parada. Muito difícil pesquisar e administrar. Mas é uma experiência importante. (E 5)

[...] Continuar mantendo a equipe unida, ser justo e buscar melhorias para o setor. (E 6)

[...] Conhecer a dinâmica do setor anteriormente, respeitar as pessoas que já estão no setor, humildade pra aprender e ter firmeza para colocar as suas contribuições. (E 7)

[...] Não responda tudo de pronto, peça tempo pra resolver as demandas. Evitar decisões equivocadas. (E 9)

[...] Para se preparar para a tomada das decisões, ser rígido. Não terá como contentar todo mundo. Carreira acadêmica ficará um pouco interrompida, mas a função de gestão é boa pro currículo. (E 14)

[...] Observar primeiro, ouvir muito e não tomar decisões precipitadas. Saber que o cargo de gestão é solitário, as decisões geram ônus e bônus para o do diretor. Não acreditar que sabe tudo. Não deixar seduzir pelo poder. O cargo impõe responsabilidade. Atrasar uma decisão não é fraqueza, é demonstração de responsabilidade e seriedade. (E 16)

[...] Precisa ter disponibilidade de horário. Gestão demanda dedicação, mas não abandone as atividades acadêmicas.. Precisa de organização, porque aumenta muito a carga de trabalho. (E 18)

[...] Estudar as normas que regem a universidade e fazer curso de capacitação em resolução de conflitos. (E 21)

Estes foram alguns exemplos dos conselhos que os gestores dariam aos colegas, a palavra chave mais usada por eles foi paciência, alegaram ser essencial paciência para lidar com as pessoas (docentes, discentes e técnico-administrativos). Ser um bom ouvinte, procurar aprender sempre, buscar ajuda e tentar contribuir para a melhoria do setor e da universidade, foram outros conselhos dados pelos gestores.

Os conselhos foram múltiplos e variados, mas a maioria concorda que ser gestor é uma boa experiência e que aqueles que quiserem ou tiverem oportunidade, deveriam tentar.

6 Considerações Finais

Existem diferenças e particularidades nas instituições de ensino superior que precisam ser respeitadas pelo gestor universitário, quando ocupa qualquer cargo dentro da instituição. Ele precisa buscar desenvolver algumas competências, pois observa-se que cada instituição tem necessidades específicas.

Assim, com o que foi explicitado, é de suma importância a discussão de políticas institucionais voltadas para a formação de gestores universitários. Faltam exigências de uma formação prévia adequada para gerenciar as instituições de ensino superior e existe uma lacuna de políticas institucionais voltadas à formação dessas competências gerenciais.



De acordo com os relatos dos gestores do estudo, os docentes e técnico-administrativos, que assumiram cargos de direção na UFGD, querem aprender sobre gestão, para dirigir os setores de forma hábil e eficaz, mas sentem que a mesma universidade que auxilia o processo de aprendizagem dos alunos, se apresenta negligente no processo de acompanhamento de seus servidores. Percebeu-se, nos sujeitos deste estudo, que há carência de apoio e assistência na condução dos servidores para os cargos de gestão universitária.

Diante dessa realidade, faz-se necessária a busca por novas técnicas e instrumentos que possam auxiliar a instituição na melhoria contínua dos procedimentos administrativos e auxiliar seus servidores quando ocuparem algum cargo de gestão dentro universidade. Além das políticas de governo, a UFGD deveria construir suas políticas institucionais de capacitação e prever a capacitação gerencial para os servidores, buscando adequá-las as necessidades da organização.

Os resultados demonstram que a gestão universitária na UFGD, atende parcialmente aos princípios da administração pública burocrática: impessoalidade, formalismo e profissionalismo (MOTTA; BRESSER PEREIRA, 2004). E conseqüentemente, em atender as expectativas da teoria da nova administração pública defendida pela ENAP, para quem a gestão deve buscar ser pró-ativa, antecipando acontecimentos e discernindo sobre prioridades, capaz de auxiliar na intervenção de situações complexas, gerenciar a estratégia do Estado e o alcance de seus objetivos com maior eficiência (ENAP, 2010).

Nesse sentido, como foi apresentado nas entrevistas, as características que o gestor universitário deve ter, mais citadas pelos respondentes, foram habilidades no relacionamento interpessoal e resolução de conflitos. Características minimamente esperadas dos gestores públicos pelos cidadãos, visto que cada dia, os problemas da sociedade são mais complexos, demandando gestores comprometidos, dinâmicos e resolutivos (ALBARELLO, 2006; ENAP, 2010).

Os resultados mostram o quão importante seria ter uma capacitação para os gestores, periódica e com temas relevantes. Os gestores se apresentaram dispostos a participar das capacitações, pois não há exigências sobre formação ou experiência profissional na área da gestão universitária, segundo eles, para os ocupantes desses cargos.

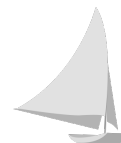
Como sugestão para auxiliar a instituição nesse processo, poderiam ser pensadas as seguintes ações: adequar o plano de capacitação existente na universidade, incluindo os docentes e gestores; criar uma escola de gestores, para capacitar os servidores e os gestores públicos de outras instituições, aproveitando os programas de pós-graduação já existentes na UFGD; criar um curso em gestão universitária com vagas destinadas a servidores da UFGD, dando preferência para os ocupantes dos cargos de gestão; fazer uma descrição do perfil para a ocupação de cada função gratificada e cargo de direção na UFGD, para que a ocupação siga o critério técnico; e por fim, incluir no Estatuto e Regimento da UFGD, como pré-requisito para a ocupação dos cargos de gestão, que o servidor tenha formação adequada e qualificação prévia.

Para pesquisas futuras que tratem de semelhante temática, sugere-se estudos em outras IFES e que tipo de alinhamento há entre a capacitação de gestores e o plano estratégico ou PDI da instituição. Caso essas propostas sejam adotadas pela universidade, sugere-se que se faça estudos sobre os resultados após a implantação, quais os efeitos produzidos na instituição e nos servidores, verificar se houve ganhos em termos de eficiência e eficácia nos processos gerenciais.

Referências

ALBARELLO, C. B. O papel do administrador na gestão pública. **Revista de Administração**. Frederico Westphalen, v. 5, n. 9, p. 49-71, 2006.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais



- para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Revista Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v.16, n. 42, p.61-88, jan./mar. 2016.
- BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília, DF: 1988.
- _____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.
- BRAGA, D. G. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998. 193 p. Disponível em: <<http://static.scielo.org/scielobooks/q3zt8/pdf/braga-9788575412527.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2017.
- BRAUN JUNIOR, W., ANDRES, S. D. Gestor ideal: um contraponto entre gestores e universitários. **Revista destaques acadêmicos**. Lajeado, v. 7, n. 1, p. 31-46, 2015.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 47, n. 1, p. 01-28, jan/abr, 1996.
- _____. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado. In: **Texto para discussão**. Brasília, n. 9, 28f., 2001.
- CARVALHO, M. S. M. V. Desenvolvimento gerencial no setor público: velhas questões e novos desafios. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out./dez, 1995.
- CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ENAP. **Em busca de uma nova síntese para a administração pública: textos para discussão**. (Editado por Jocelyne Bourgon). Brasília: ENAP, 2010.
- JALOCHA, B. et al. **Key competences of public sector project managers**. Amsterdã, Hol: Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014.
- JESUS, K. C. B. de. et al. Desenvolvimento De Competências Gerenciais De Gestores Públicos. In: XXVIII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.
- KERR, C. **Os usos da universidade**. Fortaleza: Edições UFC, 1982.
- MOTTA, F. C.P.; BRESSER PEREIRA, L. C. **Introdução a organização burocrática**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- SANTANA, F. F.; MAIA, L. C. G. Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação. In: XXVIII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2014.
- SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **R. Adm. FACES**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.
- SILVA, M. G. R. **Competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul**. 2002. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- SILVA, E. P. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**. Capivari: NPCC. v.1, n.2, p. 67-83. jul./dez. 2009.
- UFGD. **Estatuto**. Dourados, 2006, alterado em 2012.
- _____. **Projeto de criação e implantação**. Dourados, 2004. Disponível em <<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/porta1/ufgd/arquivos/aufgd/projeto-criacao-ufgd.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2019.
- _____. **Regimento geral**. Dourados, 2006.
- _____. **Resolução nº 55, de 27 de abril de 2017**. COUNI. Alterar a ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFGD. Disponível em: <<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/2592.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2019.
- _____. **Universidade Federal da Grande Dourados**. Site. Disponível em: <<https://portal.ufgd.edu.br/>>. Acesso em: 02 mar. 2019.